

**PROSPECTIVA DE TALENTO HUMANO FUNDAMENTADO EN EL
DESARROLLO POR COMPETENCIAS**



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

JUAN CAMILO NORATO DUQUE

CODIGO D5200822

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Profesora de la Materia:
JENNY ISABEL MORENO NEIZA**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA
2017**

Prospectiva de talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias

Resumen

Este trabajo muestra la prospectiva del talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias, las directrices de cómo sería el rol o la posición frente a la gestión del talento humano, brindando el servicio o producto ideal de una empresa y el plan de capacitación para la transformación de una organización.

Primero se comienza con una breve contextualización del talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias. Segundo este ensayo muestra como es el direccionamiento del sector del talento humano de una organización. Posteriormente se desarrollan las clases de enfoques del tema central del documento. A continuación se procederá a explicar el tema central el cual es el modelo para la gestión del talento humano fundamentado en el desarrollo por competencia que trata del diseño de estrategias administrativas que direccionen la labor del recurso humano, la cual incluya cada fase o etapa y que haga posible una mayor eficacia en todo lo que se proponga llevar a cabo en el cumplimiento de las actividades, para el buen desempeño organizacional. Finalmente se expondrán algunos ejemplos de empresas que aplican un modelo de gestión de talento humano por competencia.

PALABRAS CLAVES: Prospectiva, Talento humano, Conocimiento, Competencia, Administración, Gestión.

Prospecting of human talent based on competence development

Abstract

This work shows the prospect of human talent based on competency development, the guidelines of what role or position would be in front of human talent management, providing the ideal service or product of a company and the training plan for the transformation of an organization.

First, we begin with a brief contextualization of human talent based on competence development. According to this essay, it shows how the human talent sector of an organization is addressed. Later classes of approaches of the central theme of the document are developed. Next, we will proceed to explain the central theme which is the model for the management of human talent based on development by competition that deals with the design of administrative strategies that direct the work of the human resource, which includes each phase or stage and which make possible greater efficiency in all that is proposed to carry out in the accomplishment of the activities, for the good organizational performance. Finally, we will present some examples of companies that apply a human talent management model by competency.

KEYWORDS: Prospective, Human Talent, Knowledge, Competence, Administration, Management.

Introducción

En épocas actuales, de nuevas tecnologías, nuevos descubrimientos y globalización, las organizaciones están sujetas a cambios constantes, que exigen contar con estrategias y recursos necesarios para desarrollar procesos que conlleven al logro de los objetivos propuestos. Esto implica también la demanda de un personal con destrezas y conocimientos adaptados a la realidad y a las necesidades actuales, que garanticen a la empresa lograr resultados exitosos y cumplir con su misión.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de modelos de gestión del talento humano que faciliten el constante crecimiento del personal y el fortalecimiento del mismo, puesto que según Cerna(2006), “el recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad”, es posible decir entonces que no es suficiente con el conocimiento y la experiencia que posee el personal que ejerce cada actividad laboral, sino que es necesario generar permanentemente, dinámicas que faciliten el desarrollo de habilidades y destrezas requeridas, de tal manera que se pueda desempeñar una labor de manera eficaz y se garantice a la organización un talento humano actualizado, asertivo, competitivo y proactivo.

De otro lado, en el ejercicio de las actividades que lleva a cabo una empresa en cada puesto de trabajo es importante definir las características del personal, en el momento de afrontar los distintos roles que se generan en la prestación de un servicio o un producto asertivo, de tal forma que se permita obtener resultados efectivos. Esto solo es posible mediante la aplicación de un modelo de gestión de talento humano adecuado y pertinente a la visión y misión de la organización.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que las exigencias de conocimiento y habilidades varían de un cargo a otro dentro de la organización; pero al mismo tiempo todo el personal y todas las dependencias centran sus esfuerzos en el logro de un mismo objetivo organizacional, en una empresa que busca estar a la vanguardia de los avances del desarrollo humano y el contexto de la globalización, surge la necesidad de dar

respuesta al siguiente interrogante: ¿Es necesario que los procesos de talento humano de las empresas estén fundamentados en la gestión de competencia?

Buscando dar respuesta a este interrogante se realiza una revisión conceptual, analizando de manera crítica el enfoque del talento humano, los enfoques administrativos y el enfoque proactivo del recurso humano, así como también algunos modelos de gestión, para profundizar en el modelo basado en competencia y posteriormente revisar algunos ejemplos de empresas que en la actualidad aplican este modelo.

De igual manera en la revisión de la literatura referente al tema de estudio se consideran conceptos y definiciones importantes que sirven de base para el análisis posterior y los resultados de la misma, así como también construir algunos aportes en materia de conocimiento y mejoramiento en el área de estudio.

Finalmente se concluye con que en toda organización la administración del talento humano debe estar orientada en la tarea de diseñar y aplicar estrategias que permitan minimizar las debilidades y aumentar fortalezas de sus funcionarios, mediante estrategias que se planteen para el logro de los objetivos de la empresa.

Contextualización del talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias

Teniendo en cuenta que desempeñar un puesto de trabajo o un cargo en una empresa, va más allá del conocimiento teórico e involucra otras dimensiones a nivel personal tales como la experiencia, las destrezas y habilidades del trabajador, constituye entonces una necesidad hablar de las competencias en el contexto general, en el cual se hace referencia no solo al conocimiento que posea el individuo sino que también involucra la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, específico el cual se lleva a cabo en un entorno o contexto determinado. (Woolfolk A, 2010, p.162) define la competencia como “las competencias de la cultura dominante se utilizan para determinar las conductas consideradas “normales” o apropiadas”. Es posible entonces comprender la competencia como una manifestación integrada del conocimiento y la experiencia, en

un cargo específico, sin embargo, desde la perspectiva laboral esta definición deja de lado muchos aspectos importantes característicos del ser humano, indispensables en el desempeño de las diferentes actividades que involucra un puesto de trabajo o cargo.

Estos aspectos característicos humanos pueden estar relacionados con elementos más allá del conocimiento y la experiencia, por lo tanto, en el contexto laboral la competencia, constituye una capacidad efectiva necesaria para ejercer determinada labor con eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta que las capacidades, destrezas y habilidades pueden diferir de un cargo a otro o de una organización a otra. En ese ámbito al definir la competencia, en el contexto de las organizaciones, es necesario involucrar características de las personas que de una u otra manera están relacionadas con su desempeño en un cargo o puesto de trabajo, tales como la motivación, la actitud, los valores, los rasgos de carácter, además de los conocimientos, capacidades cognitivas y habilidades.

Considerando entonces, el concepto de competencia y sus implicaciones en los resultados que se obtienen en cada actividad que se lleva a cabo dentro de las empresas, se hace necesario, la importancia del recurso humano, el cual, Rodríguez y Herrera (2006), definen como “la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una organización y entorno determinado” pag.103,. Definición que establece una gran relación entre las competencias y el desarrollo del recurso humano, haciendo de este último un recurso flexible a través del cual se puede implementar, adoptar y hacer factibles cualquier, concepto teórico, aplicación práctica o implementación tecnológica, que genere mayor viabilidad a las organizaciones, en otras palabras, en la medida en que se desarrollen o fortalezcan las competencias del personal, mejores serán los resultados obtenidos en el logro de los objetivos de la organización, lo que lo convierte entonces en un activo valioso para la empresa.

“De igual forma se debe considerar que las competencias varían de acuerdo al área en que están orientadas y en este sentido se contemplan diferentes tipos de competencias: básicas o de funcionamiento, ciudadanas o de comportamiento, las

competencias académicas, individuales o productivas, profesionales”, según (Chiavenato, 2002, p. 05).

Considerando de manera explícita, cada tipo de capacidades básicas, aquellas capacidades con las que le permiten al ser humano funcionar en una sociedad actual, las capacidades ciudadanas le permiten al ser humano interactuar y de manera individual frente a las leyes y normas sociales del grupo en que se desarrolla. De igual manera es posible para el ser humano desarrollar capacidades para adquirir y transformar información y conocimiento de manera formalmente establecida, con un sistema académico. También es posible adquirir capacidades individuales que les permiten producir y alcanzar un desempeño en un área específica que se define y se pueden medir en un determinado contexto y habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes necesarios para la realización de un trabajo efectivo y de calidad. Por último las capacidades profesionales, se refieren a la genérica para desempeñar exitosamente un conjunto de funciones a partir de un soporte teórico de una o más disciplinas, juntas constituyen lo que se conoce como perfil profesional. Lo anterior permite percibir al ser humano como un ser integral multifuncional, que puede construir y desarrollar permanentemente nuevas competencias y nuevas formas de actuar o realizar una actividad específica, y al mismo tiempo desarrollar nuevas habilidades para establecer relaciones con otros individuos y con el entorno.

En el ámbito laboral es posible definir la competencia laboral como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. “La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada”. (CINTEFOR- OIT, 1996), en este sentido el desempeño laboral de una persona no depende solamente de los conocimientos que pueda poseer acerca de la función que debe realizar, sino que también que es necesario poseer otras habilidades, valores y actitudes que le permitan actuar con eficiencia y eficacia. Solo es posible obtener buenos resultados cuando en el desarrollo de las actividades se integran distintas clases de competencias es decir cuando es posible integrar conocimientos, experiencias y actitudes.

Direccionamiento del talento humano de una organización

El talento humano como activo de la empresa, tienen relevante incidencia en los resultados de cada una de las actividades que se realicen, Chuquisengo, (2004) citado por (Pardo, 2007, p. 30), considera, el recurso humano como algo vital en toda empresa “sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos”. Lo anterior permite considerar en el talento humano una ventaja empresarial en términos de productividad y competitividad, el cual mediante una planeación y con los recursos materiales y tecnológicos necesarios hacen posible la puesta en marcha de cualquier estrategia; así como también el logro exitoso de los objetivos con que esta sea diseñada. De igual forma cuando este talento humano carece de capacidades y competencia es poco probable que la organización logre sus metas aun contando con todas las condiciones y recursos necesarios para desarrollarse.

De la misma manera en que las competencias y capacidades del recurso humano representan una ventaja para la empresa, la gestión y el direccionamiento que se le dé a este puede determinar la efectividad de su desempeño; siendo entonces de vital importancia que se determinen formas específicas de gestionar y administrar el talento humano de la organización, para que este pueda llenar las expectativas de organización. De allí que sea necesario también contar con personal idóneo para llevar a cabo la difícil tarea de liderar, coordinar y dirigir el personal que labora en la organización, sin importar si esta función sea ejercida desde la gerencia o si exista un departamento o dependencia encargado ello.

Lo anterior sugiere un alto grado de efectividad en la función de dirección o administración del recurso humano. En la medida en que haya una buena gestión, que facilite el desarrollo del talento humano, se alcancen niveles más altos de desempeño, puesto que desde esta esfera se establecen las condiciones laborales, los conocimientos, habilidades y cualidades que debe poseer cada empleado, al mismo tiempo que se generan dinámicas que integran diferentes aptitudes y saberes para constituir equipos que interactúen coordinadamente desde diferentes áreas de trabajo por el logro de los objetivos y metas propuestas, convirtiéndose en un elemento altamente productivo e indispensable para la empresa pero que al mismo tiempo cada

integrante de este equipo que conforma el talento humano, pueda experimentar un proceso de crecimiento personal que retroalimente su desempeño.

Clases de enfoques de la administración de talento humano

El buen desempeño del personal de la organización está determinado de alguna manera por la buena gestión que se le dé a este recurso y en ese orden Cerna, J (2006), citado por (Pardo, 2007, p. 33) plantea 3 enfoques de la administración del recurso humano.

“El enfoque del talento humano, considera que los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos”. Esto exige una cuidadosa atención a las necesidades del personal que labora en la empresa de tal manera que el bienestar de estas genere un clima organizacional óptimo para el desarrollo personal y laboral, lo que permitirá mejores resultados colectivos para la organización. En otras palabras, fundamenta el desarrollo de las actividades de la organización en el desempeño del personal y el bienestar de este dando especial importancia a las condiciones en que se lleva a cabo las diferentes labores empresariales y las relaciones que se estableces entre los colaboradores.

De otra forma “el enfoque administrativo, enfatiza en la administración adecuada del talento humano la cual es responsabilidad del gerente”, delegando al departamento de talento humano la labor de apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. Este es un modelo que permite compartir responsabilidades, aunque puede limitar el crecimiento del recurso humano en la medida que deje de lado el liderazgo característico del departamento de recursos humano, por lo que se podría considerar limitante para el desarrollo del personal y de igual forma y considerar esto como una debilidad en al logro de los resultados para los objetivos propuestos.

Por último, “el enfoque proactivo, parte de la anticipación adecuada a los desafíos que enfrentara la organización, para fomentar en los empleados y gerentes, estrategias que les permitan estar a la vanguardia de las dificultades en cualquier nivel”. Es decir,

este tipo de administración está enfocada en el fomento de estrategias de reacción que hagan efectiva el manejo de contingencias, permite evidenciar un recurso humano capaz de actuar de manera correcta ante cualquier eventualidad, con capacidad de resolver eventualidades, crear nuevas estrategias de solución a cualquier problema que pueda presentarse en su desempeño laboral y de igual manera estar a la vanguardia de nuevos avances que se den en el entorno.

En efecto, cada empresa determina el enfoque que considere más adecuado para administrar su recurso humano. Sin embargo, debería considerando algunos aspectos relevantes, como la naturaleza de la empresa, el tamaño y la actividad a la que se dedica la organización, teniendo en cuenta que es posible interrelacionar los distintos modelos o enfoque de tal forma que se logren un óptimo desarrollo del talento humano y por ende sea posible elevar el potencial de competitividad de la empresa al mismo tiempo que se logre fortalecer las competencias de cada colaborador o empleado.

Cabe anotar, que la administración o gestión del talento humano, debe entender el aprendizaje permanente como una necesidad y por lo tanto es indispensable mejorar constantemente las aptitudes y competencia de los miembros del recurso humano para hacer posible la realización personal, la participación en la sociedad y lograr el éxito laboral, aspectos que finalmente se verán reflejados en mejor resultado y una alta competitividad de la organización.

Modelo para la gestión del talento humano fundamentado en el desarrollo por competencias

Partiendo del hecho de que los conocimientos, aptitudes y habilidades varían de un cargo a otro, así como también las cualidades personales de los individuos son distintas, la administración del talento humano requiere además de la planeación, el diseño de estrategias administrativas que direccionen la labor del recurso humano, la cual incluya cada fase o etapa y que haga posible una mayor eficacia en todo lo que se proponga llevar a cabo en el cumplimiento de las actividades, para el buen desempeño

organizacional. Lo cual es posible hacer a través de un modelo de gestión de recurso humano basado en competencia, es según Alles (2011 pag. 30) “un modelo de gestión que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran, con sus objetivos, estrategias organizacionales, partiendo de la visión y misión de la misma”. Esto implica que el personal de la empresa, pone a disposición de la empresa sus conocimientos y habilidades, así como también sus cualidades para desempeñar las actividades que demanda su cargo, al mismo tiempo que asume un compromiso con la organización y el resto del personal con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos.

Lo anterior demanda además la conceptualización y diferenciación de competencias, es decir, determinar las actuaciones del trabajador y si estas están relacionadas con el carácter técnico, preciso para la realización adecuada de su labor en el cargo o si se trata de una habilidad, cualidad o capacidad específica precisa para determinar en el puesto de trabajo, así como también la definición de los objetivos del sistema de competencias. Aunque el objetivo de la gestión del recurso humano está encaminado a la competitividad, efectividad y eficacia para el logro de la misión y visión de la empresa y su posicionamiento. Cada organización tiene un fin concreto al crear una estrategia de gestión del recurso humano, entre los cuales suelen estar, el de garantizar el proceso de mejora continua en la calidad y asignación de recursos humanos, la simplificación de la gestión integrada de recursos, la toma efectiva de decisiones, entre otros.

Es necesario además que en el modelo se establezca las utilidades del sistema de competencia. La implementación de un sistema de gestión por competencia, les facilita a las organizaciones resultados positivos y satisfactorios a corto, mediano y largo plazo. Este sistema permite además realizar una descripción real de cada puesto de trabajo, obtener equipos de trabajo integrados de manera correcta, la implementación una cultura organizativa, minimizar la barrera generacional entre los miembros del recurso humano. Apreciar el potencial de cada trabajador o colaborador, direccionar los objetivos, y una efectiva gestión del cambio.

De otra manera, la caracterización de las competencias. Significa, tener claro que las competencias que desarrolle el trabajador presentan rasgos y elementos

particulares, que se ajusten a las exigencias del cargo, de tal manera que contribuyan positivamente en el éxito del ejercicio de sus funciones. Entre estas características se tiene, que sean adecuadas para el negocio, adecuadas a las realidades actuales, operativas y manejables.

Dicho de otro modo, en las organizaciones, el recurso humano lleva a cabo un sin número de actividades que deben generar resultados tangibles que agreguen valor a la empresa en términos de negocio, por lo tanto, se debe diseñar perfiles donde las competencias, estén relacionadas con la efectividad en la aplicación del conocimiento, habilidades, destrezas, rasgos de personalidad, pero también estén orientadas al fortalecimiento de las capacidades empresariales, como son la producción, la capacidad de cambio, entre otras, así como también se relacionen con el desarrollo de las personas.

En ese orden, el modelo de gestión de recurso humano basado en competencias, requiere de un proceso en el cual el diseño de perfiles considera la realización de un inventario de competencias que exige cada cargo, definir y delinear tareas y responsabilidades necesarias que demanda a cada persona. En otras palabras, definir perfiles, compromete determinar un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para desempeñar con eficacia un puesto o cargo laboral, pero también es una forma de describir de manera precisa lo que se debe saber, lo que se debe hacer, y conque actitud se debe realizar en cada cargo. Todo esto permite resaltar la importancia que tiene la descripción de cada uno de los cargos para las diferentes actividades que requiere el funcionamiento de la organización, al igual que para la implementación de las demás etapas del proceso de recursos humanos ya que en ella constituye una guía para la elaboración del perfil de cada cargo.

De la misma forma en que la descripción del cargo conlleva al diseño de los perfiles, este abre paso a la selección e incorporación del personal. Este proceso se puede llevar a cabo de manera interna, cuando se cuenta con personal capacitado e idóneo para ejercer el cargo vacante o se implemente políticas de ascenso y de forma externa mediante convocatoria abierta, agencias de empleo u otro mecanismo que desee la organización. En cualquiera de los casos, para realizar la mejor selección se tiene en cuenta no solo el conocimiento y la experiencia que posean los aspirantes,

sino actitudes, y cualidades, que lo hagan competente no solo para desempeñar el cargo a ocupar sino también, le permitan integrarse de manera adecuada al equipo y a las dinámicas establecidas por la organización.

Por consiguiente, no es posible aplicar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias si no se cuenta con una efectiva descripción de cada uno de los cargo y un diseño claro del perfil adecuado para estos, cuando no se tiene claro cuáles son las competencias necesarias para que una persona desempeñe eficazmente un cargo determinado; como tampoco será posible, esperar altos niveles y resultados satisfactorios en las distintas actividades que se llevan a cabo para el logro de la misión de la organización. Entendiéndose entonces por ende, las competencias que refiere el perfil de los diferentes cargos, generalmente están relacionadas con aspectos fundamentales del individuo y de la empresa, que hacen necesario dentro del proceso de gestión de recurso humano, la etapa de formación, la cual, hace referencia a la implementación de dinámicas que garanticen el desarrollo y el fortalecimiento de las competencias de cada colaborador o trabajador de tal manera que se ajuste a las necesidades de la organización, al mismo tiempo que aporte a su crecimiento personal y laboral.

Una vez seleccionada la persona para la vacante, esta recibe los conocimientos y entrenamiento necesario para adaptarse a su puesto laboral y a las dinámicas que el equipo humano de la empresa lleva a cabo en el desarrollo de las estrategias planeadas para alcanzar los objetivos. Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto; es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo los permanentes de la tecnología y la globalización, Alles (2011). Esto pone de manifiesto la necesidad de que este proceso de formación sea continuo en miras de que el personal este siempre actualizado, proactivo y competitivo, pues debe estar a la vanguardia de las necesidades y cambios de la organización y el entorno de que esta hace parte, así como también a las exigencias del mundo empresarial actual.

En este mismo orden, el proceso de gestión de recursos humanos debe realizar una evaluación de desempeño, la cual permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización. Alles (2004), afirma “el análisis del desempeño o de la

gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (pág. 27). Esto pone de manifiesto la incidencia que tiene esta etapa en todo el proceso. En este modelo es posible incorporar mediante la evaluación, conductas de trabajo necesarias para hacer tareas específicas, analizando la actuación de las personas en los puestos y su evolución, lo que facilita la definición de las fortalezas y las debilidades de cada persona y los aspectos en los que se debe orientar su formación para mejorar; es decir, tomando como base la descripción de los cargos y el diseño de perfiles, se evalúan las competencias y los resultados obtenidos, para determinar las fortalezas y debilidades tanto del personal en cada cargo como de los procesos que este realiza de tal manera que sea posible.

La evaluación facilita además el proceso de diseño organizativo, para el cual es necesario una utilización correcta de la información que se obtiene en la evaluación de desempeño para ubicar y reubicar el personal de acuerdo con las necesidades de cada uno de los puestos, considerando el nivel adecuado de competencia de la persona para el desempeño del puesto y su potencial de desarrollo. Esto significa establecer mejoras tanto en los procesos como en el desempeño laboral de los colaboradores, teniendo como base las competencias definidas en la descripción del cargo y en los perfiles, buscando siempre alcanzar los objetivos de la organización y lograr la misión de la misma.

Todo lo anterior corresponde a las diferentes etapas que conforman el proceso de gestión del talento humano, entendiéndose este como un enfoque que tiende a personalizar y a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades de las cuales dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender clientes, competir en el mercado y alcanzar objetivos.(Chiavenato, 2002), pero que al mismo tiempo desarrollan actitudes y valores que ponen a disposición de la organización y les permite junto con otras personas integrarse a las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos. Esta gestión humana cuando es basada en competencia, además de aportar grandes ventajas a la organización, retroalimenta al recurso humano en la medida en que les brinda a estas condiciones

que contribuyen a su realización como persona, como profesional y ser social, a través de las políticas de retribución establecidas por la empresa.

El método de retribución a partir de las competencias, tiene en cuenta el desempeño de las personas en el cargo, sin que este sea el único parámetro de medición. Es necesario tener en cuenta aspectos como la responsabilidad del puesto, el salario que se paga en el mercado laboral y los requerimientos del puesto, sin que esto signifique dejar de lado los resultados obtenidos en el desempeño de cada empleado, los cuales de una u otra forma determinan los niveles de competencias desarrollados por cada colaborador y el grupo que conforma el recurso humano. Cabe anotar que estas retribuciones brindadas por la empresa a sus colaboradores, no solo se perciben en los beneficios económicos generados por los salarios que reciben, sino también otros aspectos entre los cuales es posible citar, la realización personal y laboral.

En este orden, dentro de las políticas de formación y desarrollo que involucra la gestión por competencia busca de alguna manera que las personas vayan creciendo dentro de la organización, de acuerdo con su desempeño y tengan la posibilidad de ascender en su carrera laboral al interior de la empresa, acorde con su proyecto personal y las oportunidades que le brinda la empresa, generando mayor grado de motivación y fortaleciendo los niveles de competencia del recurso humano, reflejado posteriormente en mejores resultados y mayores niveles de competitividad.

Todo esto permite entender que la gestión del recurso humano basado en competencia, constituye una herramienta valiosa en el desarrollo de las organizaciones actuales, en cuanto les permite construir, direccionar y fortalecer sus recursos humanos. De tal manera, que este se apropie de la misión y la visión de la empresa y que a través de las competencias que estos recursos que ponen a disposición en cada uno de los puestos laborales y además, el trabajo en equipo hace que sea posible no solo alcanzar los objetivos propuestos en la planeación, sino que también se puedan afrontar los constantes cambios del mundo empresarial actual y posicionarse en él. Esto hace posible que además de los resultados positivos, la empresa genere un impacto social positivo.

Ejemplo de empresas que aplican un modelo de gestión de talento humano por competencia

Los cambios en los sistemas empresariales, las exigencias del mercado y la globalización son factores que exigen a las organizaciones, estrategias que le permitan estar a la vanguardia de todos estos avances de allí que muchas empresas nacionales e internacionales centran gran parte de sus esfuerzos en el desarrollo del potencial humano, el cual es factible a través de la gestión de talento humano por competencia. En Colombia empresas estatales como el instituto de medicina forense, fundados en la política social del estado, de contar con un personal integro, competente y comprometidos con la administración pública, definen lineamientos estratégicos de aprendizaje y crecimiento para consolidar una cultura organizacional con mejores perfiles laborales en la prestación de sus servicios, para garantizar la competitividad de la institución y al mismo tiempo facilitar la aplicación de criterios de mérito, igualdad desarrollo, estabilidad, estímulo en la implementación del sistema de carrera administrativa.

Esta institución aplica el modelo de gestión por competencias, con el fin de alinear y fortalecer las competencias de los servidores públicos con el direccionamiento estratégico. Establece manuales de funciones y competencias laborales y personales por empleo de la planta de personal del instituto, conforme con las funciones y ocupaciones desarrolladas dentro del marco de los diferentes procesos que lleva cabo las instituciones en el desarrollo de sus actividades. De igual forma garantiza una gestión eficaz del empleo en las etapas de selección, vinculación, movilización y desvinculación, aplicando además instrumentos que permitan la evaluación y/o certificación de la competencia laboral a los servidores públicos de la institución

Mediante este modelo de gestión la institución ha implementado la formación y capacitación permanente, diseñada de manera diferenciada de tal forma que permita satisfacer las necesidades y requerimientos del instituto, así como también evaluar el desempeño de sus colaboradores, estableciendo lineamientos para el reconocimiento de las competencias, de tal forma que permitan alinear, motivar y potencializar el talento humano, de acuerdo con la normatividad vigente y las políticas de la

organización, así como también diseñar y desarrollar planes de promoción, de bienestar social y estímulos en la institución.

Este modelo de ha generado mayor productividad de eficiencia y eficacia, al Instituto de Medicina Forense, lo cual se manifiesto en una la eficacia del servicio, un recurso humano con mayores competencias, mejores estrategias para la prestación de los servicios que se presta en la atención al cliente como en los procesos operativos (Instituto Medicina Forense, 2012, pag. 03).

También las empresas privadas en Colombia aplican el modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, como es el caso de Bavaria S.A, una empresa que enfoca su gestión de talento humano en preservar al trabajador, involucra a la organización en su proyecto de vida personal y familiar al mismo tiempo que lo involucra en el desarrollo y posicionamiento de la empresa haciendo que se sienta parte de esta y asuma un compromiso real con la efectividad, eficacia y competitividad de esta.

Es esta compañía los directores generales realizan una serie de aportes en términos de talento humano los cuales van desde tener la capacidad de atraer y retenerla mejor mano de obra mediante el aprendizaje y la capacitación de sus empleados que le brindaran la mejor manera de desarrollarse sólidamente para la empresa. Logrando todas las aptitudes necesarias no solo para el cargo laboral, sino también para su evolución profesional, familiar, personal y social. También de esta manera la compañía le aporta al contribuyente la posibilidad de afrontar constantemente los retos que le ayuden a sobrellevar de la mejor manera los retos de la labor que presta.

Para esta empresa tan grande no es suficiente con generar dinámicas internas de capacitación y formación, proveer buenos salarios a sus colaboradores y generar un clima organizacional optimo; considera necesario mayores incentivos que permitan mantener satisfecho y comprometido a su personal, por lo que ha implementado programas de bienestar en los cuales se incluyen pólizas de medicina prepagada para los familiares del colaborador, préstamos para todo tipo de necesidades y la oportunidad de proyectarse y crecer profesionalmente mediante altos subsidios

educativos y convenios con instituciones universitarias en todos los niveles (Muñoz L, 2012).

Todo lo anterior muestra la importancia que se le da al recurso humano dentro de la organización, como también determina de alguna manera la efectividad de las estrategias administrativas aplicadas por la empresa para la construcción de un talento humano valioso, productivo y competitivo.

Otra empresa que ha superado los retos de la globalización y el mercado mundial mediante la política de gestión de talento humano por competencia es la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A., la cual en aras de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales realiza alianzas y actividades dirigidas a fortalecer el desarrollo integral de sus colaboradores y a incrementar sus posibilidades de éxito dentro de la organización. Mediante alianza con el Sena posibilita al personal la formación técnica en áreas específicas relacionadas con el cargo que desempeñan y las competencias requeridas para el mismo, como también otorga auxilios educativos a sus colaboradores que adelantan estudios tecnológicos, profesionales o de posgrado.

En ese orden, el gerente general dio a conocer en un informe de gestión, algunas dinámicas en materia de administración de recursos humanos en las cuales los programas de formación basada en competencia se establecen de manera continua, facilitando de esta manera el desarrollo permanente del recurso humano para un mejor desempeño. Atraves de sus aliados estratégicos, la Sociedad Portuaria, evalúa constantemente su personal con el fin de establecer niveles de desempeño, de acuerdo con la descripción del cargo, los perfiles laborales y los objetivos trazados para cada actividad a realizar. Facilita además la participación del personal en talleres y seminarios de motivación, crecimiento personal, Coach y otras áreas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de sus competencias. Esto a su vez permite que cada trabajador cuente con oportunidades de ascenso en la medida en que desarrolla competencia. Un ejemplo de esto es el caso de un empleado que se encargaba de cumplir con las funciones del cargo de auxiliar de operaciones en el área de carga rodada, las competencias para este cargo correspondían al conocimiento y habilidades para inspeccionar los vehículos producto de las actividades de importación y exportación desde su desembarque, almacenamiento hasta su despacho; mediante el

programa de formación se le facilita la capacitación en competencias para operar equipos de carga a través del Sena, y posteriormente se le asciende al cargo de operario de elevadores con mejores condiciones laborales y mejor salario.

Lo anterior es visible en el posicionamiento de la empresa en el sector portuario, los niveles de desempeño de sus empleados con muchos más alto comparado con otras empresas de la competencia y de igual manera estos gozan de mejores incentivos y condiciones laborales, que los que laboran en las otras organizaciones, contando además con oportunidades de ascenso en su carrera laboral. De igual manera los altos estándares obtenidos en el desempeño del personal de las diferentes áreas, le ha permitido a la empresa, no solo incrementar sus ganancias económicas, si no también fortalecer su competitividad y su posicionamiento a nivel local, regional y mundial.

La empresa Logística Café el Prado, empresa dedicada a brindar el apoyo logístico para la comercialización de café y la exportación del mismo, tienen su sede principal en la ciudad de Medellín y opera en diferentes ciudades del país a través de sus agentes y aliados. Contribuye con el mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores colombianos. Su aporte para la implementación de la política de garantía de compra y a la transferencia del mayor precio posible al productor es invaluable. Además, y gracias a gestión del recurso humano basado en competencias, que provee altos niveles de desempeño a sus colaboradores mantiene una excelente imagen de Colombia como un excelente proveedor de café al mercado mundial.

Esta empresa, aplica el modelo de gestión de talento humano por competencia en su oficina principal y desde allí extiende sus estrategias a todas las ciudades donde operan sus agentes, generando dinámicas que permitan el desarrollo constante del potencial humano tanto en los conocimientos y habilidades de cada cargo como en diferentes actitudes personales que contribuyen a mejorar su desempeño y por ende generar resultados efectivos en la organización. Cuenta con un departamento de gestión de personal, donde se diseñan las estrategias de administración de recurso, su estructura organizacional permite que cada agencia replicar cada una de los procesos que se desarrollan en la oficina principal y de esta manera generar un clima laboral que facilite un buen desarrollo funcional partiendo de la consigna, de que en la

construcción y el desarrollo del talento humano está la base del éxito de las estrategias empresariales en el alcance de los objetivos y la misión de la misma.

En este sentido establece estrategias en la administración del recurso humano que establece a partir de la descripción de cargos y los perfiles laborales, un manual de funciones para cada puesto, de tal manera que se establecen las competencias que debe poseer cada empleado y a partir de este se establecen todos los procesos que se relacionan con esta función administrativa. Un ejemplo del diseño de cargo se puede evidenciar en el puesto de coordinador de operaciones, el cual hacen parte del área operativa, tienen como función planear, coordinar y ejecutar las actividades técnicas y operativas de los procesos, incluyendo los recursos asignados para obtener las metas fijadas, con el propósito de coordinar, supervisar y aplicar los procedimientos necesarios para la prestación de los servicios, para garantizar el desarrollo de los procesos de comercialización del café generado por los caficultores, en el marco legal y buscando satisfacer las necesidades del cliente. Por consiguiente, quien ocupa este cargo deberá contar con competencias relacionadas con conocimientos de los procesos propios de su actividad, manejo de personal, liderazgo y relaciones interpersonales entre otras.

Tanto este como en todos los demás cargos del proceso de desarrollo de talento humano. La empresa cuenta con programas de capacitación orientados al mejoramiento de las competencias laborales y personales de los trabajadores, además brinda apoyo a los colaboradores que adelantan estudios técnicos, tecnológicos y profesionales. En este proceso de formación se incluye también, actividades de motivación, integración y crecimiento personal que facilitan no solo elevar los niveles de autoestima de los trabajadores, sino también contribuye a una mejora en las relaciones interpersonales y por consiguiente a un clima laboral más efectivo. Logística el Prado, proporciona a sus empleados la oportunidad de hacer carrera laboral dentro de la empresa en la medida en que este adquiera desarrollo la competencia para ocupar cargos vacantes en niveles más altos cuando se da el caso. En esta empresa el proceso de evaluación de desempeño, la evaluación se realiza basada en las competencias, y está orientado a la mejorar continuamente estas, tanto en el desempeño laboral, como en los resultados para el logro de los objetivos de la organización y su misión.

Cabe anotar que aunque esta empresa aplica un sistema de gestión por competencias para el recurso humano, basándose en la información obtenida en los artículos leídos y las entrevistas realizadas a dos empleados de la agencia de Buenaventura, a esta estrategia se le hace necesario, mejorar algunos aspectos de en los proceso de capacitación por competencia, general más espacios que permitan fortalecer mayor conexión entre la oficina principal y sus agentes en diferentes localidades, además realizar complementación en su implementación para alcanzar mejores niveles que permitan obtener resultados más favorables y acordes con las exigencias y los cambios actuales.

Se puede evidenciar que la aplicación de un modelo de gestión basado en competencias para cada una de las empresas anteriores ha constituido una herramienta que fortalece el desempeño de su personal, mejora la calidad del servicio y/o producto, permite tener resultados satisfactorios y genera impacto positivo de la empresa hacia el mercado y la sociedad en la que se desarrolla, de igual manera pueden existir aspectos por mejorar dentro de la aplicación de este modelo, pero sus ventajas son superiores a las del modelo típico aplicados en otras organización. De igual manera es claro que este modelo permite además mejores resultados económicos, al mismo tiempo permite el crecimiento de la organización y con este también el crecimiento individual y colectivo del recurso humano en materia de conocimiento, competencia y competitividad.

Por ende la capacitación, formación y desarrollo del recurso humano, constituye una inversión que genera grandes utilidades, en la medida en que el talento humano se convierte en un capital que produce productos o servicios de excelente calidad, se hace más eficaz, proactivo y competitivo, establece una conexión permanente con los objetivos y la misión de la empresa y se apropia de la gestión de sus logros y por último se convierte en una carta de presentación para la organización por su desempeño y su trato para con los clientes y el entorno de la empresa. Es posible considerar que un capital humano fortalecido garantiza a la organización mayores y mejores resultados. Esto se puede evidenciar en los ejemplos antes expuestos, encontramos que Bavaria S.A tienen mejores estrategias de gestión de recursos humanos que Logística Café el Prado S.A. y por consiguiente existen mayores niveles de competitividad de Bavaria

S.A. con respecto a Logística Café el Prado S.A., tenido en cuenta ambas empresas cada uno en el campo empresarial que le corresponde y en la actividad que realiza.

Conclusiones

- En toda organización la Administración del talento humano debe estar orientada en la tarea de diseñar y aplicar estrategias que permitan minimizar las debilidades y aumentar sus fortalezas de las diferentes estrategias que se planteen para el logro de los objetivos de la empresa.
- Las competencias laborales pueden definirse como una compilación de saberes, experiencias, actitudes, valores y habilidades para llevar a cabo una actividad o desempeñar una función específica en un contexto determinado.
- La gestión del talento humano, tomado como un conjunto de acciones encaminadas a generar un impacto relevante y positivo en el logro de los objetivos generales, el rendimiento de la misma y la materialización de su misión y su visión, constituye una herramienta importante en el funcionamiento y desarrollo de la organización y cumple un rol imprescindible dentro de la misma, haciendo parte de sus activos intangibles.
- Es posible focalizar el talento humano en el trabajo mediante un modelo de perfil por competencias, que permita conformar un mecanismo de responsabilidad y generar conductas que puedan facilitar el éxito en el desempeño de las funciones propias de la organización.
- Las empresas actuales pueden considerar altas posibilidades de enfrentar cada vez más a los cambios que puede producir los avances el desarrollo, así como también a las exigencias del mercado global, lo que obliga a contar con un sistema de capacitación y desarrollo permanente del recurso humano de tal forma que le sea alcanzar la competitividad necesaria para posicionarse en el mercado y mantenerse en el tiempo.
- Todo modelo de gestión del talento humano basado en competencias, debe tomar como base fundamental los comportamientos observables y no observables de capital humano, que son necesarios para lograr los objetivos en un lugar de trabajo.

- Es posible establecer relaciones entre las estrategias implementadas para la gestión de los recursos humanos y los resultados obtenidos en cada una de las actividades o procesos que se lleven a cabo en la empresa
- Los procesos de formación y desarrollos basados en competencias pueden constituir una herramienta eficaz en el desarrollo de competencias y el fortalecimiento del recurso humano.
- El crecimiento, éxito y posicionamiento de una empresa en su entorno puede estar influenciado por los resultados de las estrategias y el modelo de gestión.
- El éxito de un modelo de gestión por competencia puede estar determinado por el liderazgo del gestor, coordinador o director, así como también de la planeación de las estrategias a aplicar.
- Es posible considerar el recurso humano como un capital productivo en medida en que sea posible desarrollar, fortalecer y potencializar este.

Referencias

- Alles, M. A. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M.A. (2004) Desempeño por Competencia Evaluación 360°, Buenos Aires, Argentina: Granica
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Cerna, J. (2006). Aspectos básicos de la gestión del talento humano. Colombia: Recuperado en <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>
- Chuquisengo. (2004). R. Gestión del talento humano. Perú: Recuperado <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>
- CINTEFOR- OIT. (1996). Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Uruguay: Recuperado de www.oitcintefor.org
- Instituto de medicina Forense.(2012) Cartilla Gestión del talento por competencia, Colombia: Bogotá, pág. 3, 7 y 17

- Muñoz L., Sánchez A. y Vera Lina, Gestión del Conocimiento, (2012) Colombia: Recuperado <http://lorenasilvamu.blogspot.com.co/2012/09/gestion-del-conocimiento.html>
- Pardo Claudia. (2007). Gestión del talento humano basado en competencias: cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial. Colombia: recuperado de <https://senaintro.blackborad.com>
- Portal de Logística café el Prado S.A. (2016) Colombia: Recuperado de <http://cafe-el-prado.com.co>
- Portafolio, Gestión del Talento, (2015) La Estrategia de Bavaria. Colombia: recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/gestion-talento-estrategia-bavaria>
- Rodríguez, y & Herrera T (2006). La gestión del talento humano como fuente generadora de la innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación. Cuba: Recuperado en http://www.academia.edu/14880145/LA_GESTI%C3%93N_DEL_TALENTO_HUMANO_COMO_FUENTE_GENERADORA_DE_INNOVACI%C3%93N_TECNOL%C3%93GICA._PROPUESTA_METODOL%C3%93GICA_PARA_SU_APLICACI%C3%93N
- Woolfolk, Anita (Ed 11a). (2010). Psicología educativa. México: Editorial Pearson educación.